



Revista Educación
ISSN: 0379-7082
ISSN: 2215-2644
revedu@gmail.com
Universidad de Costa Rica
Costa Rica

El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación

Arroyo Valenciano, Juan Antonio

El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación

Revista Educación, vol. 47, núm. 1, 2023

Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44072432034>

DOI: <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Internacional.

El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación

The Design of Strategies and Tactics in the Strategic Planning of Education

Juan Antonio Arroyo Valenciano
 Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica
 juan.arroyo@ucr.ac.cr

DOI: <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44072432034>

 <https://orcid.org/0000-0002-3092-3872>

Recepción: 26 Septiembre 2022

Aprobación: 05 Enero 2023

RESUMEN:

Estrategia y táctica se constituyen como los dos elementos esenciales de la planificación estratégica de la educación. La primera constituye el plan de acción de la organización educativa y la segunda las operaciones concretas para responder a su desarrollo eficaz y eficiente, en función de garantizar el logro de la visión y misión organizacional. Por tanto, se desarrolló una investigación de tipo documental orientada por los siguientes objetivos de estudio: determinar la forma en que las obras delimitan de forma explícita o implícita los conceptos estrategia y táctica; identificar si las obras establecen un procedimiento para el diseño de estrategias y tácticas, apropiado para ser implementado por la persona directora para trazar el plan estratégico de centro educativo. Para cumplir con tales objetivos fueron consideradas como unidades de estudio las obras publicadas sobre Administración Estratégica, Gestión Estratégica y Planificación Estratégica en general y en el ámbito específico de la Educación, durante el período 2010-2020. La exploración de las unidades de estudio se generó a partir de las palabras clave: planificación estratégica, planificación de la educación, director, gestor educativo, estrategias y tácticas. Se consideraron las bases de datos: Google Académico, EBSCO Information Services, eLibro.net y ScienceDirect. Como resultados, las unidades de estudio definen de forma explícita ambos conceptos; concurren en que existe una relación vinculante y de subordinación entre ambos. Describen tipos de estrategias y tácticas, pero no establecen un modelo de procedimiento para su diseño. Dada la ausencia de tal modelo y la relevancia que tienen para la planificación estratégica de la educación, se desarrolló un modelo para su diseño integrado por cuatro etapas y sustentado en tres referentes teóricos: Persona directora, Estrategia y Táctica. En conclusión, las unidades de estudio realizan una amplia delimitación conceptual y una extensa tipificación de los conceptos estrategia y táctica, no obstante, no desarrollan un modelo para su diseño, que pueda ser implementado por la persona directora en el trazo del plan estratégico de centro educativo.

PALABRAS CLAVE: Gestión educativa, Planificación de la educación, Planificación estratégica, Estrategias educativas, Tácticas.

ABSTRACT:

Strategy and tactics are constituted as the two essential elements of the strategic planning of education. While the first constitutes the action plan of the educational organization, the second is the specific operations to respond to its effective and efficient development to guarantee the achievement of the organizational vision and mission. Therefore, the author developed a documentary-type investigation oriented by the following study objectives: to determine how the works explicitly or implicitly delimit the concepts of strategy and tactics; to identify if the works establish a procedure for the design of strategies and tactics, appropriate to be implemented by the director to draw up the strategic plan of the educational center. To meet these objectives, the published works on Strategic Administration, Strategic Management, and Strategic Planning in general and in the specific field of Education during the period 2010-2020 were considered as study units. The exploration of the study units was generated from the keywords strategic planning, educational planning, director, educational manager, strategies, and tactics. In addition, the researcher considered the following databases: Google Scholar, EBSCO Information Services, eLibro.net, and ScienceDirect. As for the results of the investigation, the study units explicitly define both concepts and agree that there is a binding and subordinate relationship between them. Although they describe types of strategies and tactics, they do not establish a procedural model for their design. Given the absence of such a model and the relevance they have for the strategic planning of education, a model was developed for its design integrated by four stages and supported by three theoretical references: Director, Strategy, and Tactics. In conclusion, the study units carry out a broad conceptual delimitation and an extensive typification of the strategic and tactical concepts, however, it does not develop a model for its design that can be implemented by the director in the outline of the strategic plan of the educational center.

KEYWORDS: Educational Management, Educational Planning, Strategic Planning, Educational Strategies, Tactics.

INTRODUCCIÓN

La administración como disciplina científica a lo largo de su evolución ha procurado tomar ventaja de los aportes analíticos y empíricos brindados por otras disciplinas científicas para fortalecer su desarrollo, ya mediante la integración de nuevos conocimientos o por la proficiencia de incrementar el bienestar social (Suárez, 2005). Las ciencias militares han guardado particular interés para la administración, de cuyo estudio y análisis se han logrado realizar importantes extrapolaciones que han permitido la integración de conceptos y el uso de métodos en diferentes áreas y fases del quehacer.

La planificación estratégica representa una de esas áreas de la administración, que legitima los aportes de tales extrapolaciones, cuando implementa en su terminología conceptos como: diseño de estrategias, acciones tácticas, dirección, control, análisis del ambiente y amenazas (Plazas y Peñuela, 2021). La planificación estratégica orienta a la administración de la educación al propósito del qué hacer, es decir, al desarrollo de estrategias (Bracho y Carruyo, 2013) que dan dirección y potencian a la organización educativa a implantar un conjunto de procedimientos o tácticas (Matilla, 2013) con las que atienden y controlan los obstáculos y las situaciones adversas de incertidumbre y complejidad al aprovechar las oportunidades de su entorno (Rodríguez, 2016) para lograr sus objetivos. Con respecto a estos conceptos, es relevante destacar que *estrategia* proviene del griego *strategia*, que se define como el arte de dirigir ejércitos (Ramírez y Tejada, 2020). De igual forma, *táctica* procede del griego *taktikos* (Torres, 2015), que significa disponer, ordenar y emplear las cosas en el campo de batalla para cumplir un objetivo.

Por tanto, lo planteado admite destacar que *estrategia* y *táctica* se integran y conforman elementos esenciales de la planificación estratégica. Esto por cuanto la estrategia establece el conjunto de acciones que, definidas en el presente, permitirán a la organización educativa alcanzar el estado futuro establecido en su visión. Por su parte, la táctica señala la forma y los procedimientos en que se deben desarrollar cada una de las acciones establecidas en la estrategia, para que la organización educativa alcance su estado futuro.

Dada la relevancia que ambos conceptos revisten para la planificación estratégica de la educación, como primer estado del proceso de la administración, estos trazan en el presente la imagen de lo que ha de ser la organización educativa en el futuro. Por tanto, diseña los instrumentos que le permitirán en un determinado tiempo y espacio alcanzar tal imagen.

Se procedió a desarrollar una investigación de tipo documental, que, de acuerdo con Lara (2011), Gómez (2012) y Alves et al. (2014), permite establecer, a partir de la información escrita, relaciones, diferencias y posturas sobre el estado actual del conocimiento respecto al problema o tema objeto de estudio: forma en que son definidos los conceptos *estrategia* y *táctica*, así como los procedimientos establecidos para su diseño en el ámbito específico de planificación estratégica de la educación. La información requerida para tal fin consideró las obras publicadas sobre Administración Estratégica, Gestión Estratégica y Planificación Estratégica en general y en el ámbito específico de la Educación durante el período 2010-2020. Dados tales criterios, la indagación documental estableció como las principales obras de investigación las propuestas por: Arroyo-Valenciano (2011), Bravo (2011), Reyes (2012), Thompson et al. (2012), Matilla (2013), David (2013), Walter y Pando (2014), Luna (2015), Torres (2015), Navajo (2016), Rodríguez (2016), Acosta y Terán (2017), Ramírez y Tejada (2020). Para realizar la búsqueda e identificación de las unidades de estudio se recurrió a buscadores y bases de datos científico-académicos como Google Académico, EBSCO Information Services, eLibro.net y ScienceDirect. La exploración se generó dentro del marco temporal establecido a partir de palabras claves como: *planificación estratégica*, *planificación de la educación*, *director*, *gestor educativo*, *estrategias* y *tácticas*.

Por su parte el análisis y sistematización de la información se desarrolló conforme a los objetivos del estudio:

- Determinar la forma en que las obras delimitan de manera explícita o implícita los conceptos estrategia y táctica.
- Identificar si las obras establecen un procedimiento para el diseño de estrategias y tácticas apropiado para ser implementado por la persona directora para trazar el plan estratégico de un centro educativo

Considerando las dos categorías de análisis establecidas, la primera relacionada con la propuesta conceptual explícita o implícita planteada por cada unidad de estudio sobre estrategia y táctica. La segunda con el procedimiento establecido por cada unidad de estudio para el diseño de estrategias y tácticas.

La investigación documental desarrollada, en función de tales objetivos y categorías de análisis, permitió establecer los siguientes resultados:

- La delimitación conceptual de los conceptos estrategia y táctica, son definidos por las unidades de estudio de forma explícita. Por ejemplo, Bravo (2011) establece que la estrategia es la dirección en que camina la organización, y la táctica representa los medios para seguir esa dirección. Para Thompson et al. (2012), la estrategia es un plan de acción para competir, y las tácticas son el instrumento para desarrollar tal competencia. Mientras que Walter y Pando (2014) delimitan la estrategia como la guía que orienta a la organización por nuevos límites de acción y las tácticas como las alternativas que flexibles y compatibles con la realidad, hacen posible el logro de la estrategia.
- Las delimitaciones conceptuales planteadas en las unidades de estudio son concurrentes en establecer una relación relativa, vinculante y de subordinación entre ambos conceptos; por ejemplo: Matilla (2013) anota que “la estrategia comunica una intención, mientras que la táctica un comportamiento” (p.18). Rodríguez (2016) indica que “la táctica emplea los recursos para alcanzar resultados parciales, la estrategia articula tales resultados para alcanzar resultados generales” (p. 40). Ramírez y Tejada (2020) establecen que “las estrategias son el qué y tienen efecto a mediano y largo plazo, las tácticas responden al cómo y tienen efecto a corto plazo” (p. 25).
- El diseño de estrategias y tácticas en las unidades de estudio, según Thompson et al. (2012), Luna (2015), Acosta y Terán (2017), Ramírez y Tejada (2020), se limitan a establecer las características y las perspectivas afines a la estrategia, estableciendo una tipología de ellas, a saber: corporativas, de competitividad, deliberadas, intencionadas, emergentes, de cooperación, de integración, de alianza, de fusión, funcional, operativa y genéricas. Por su parte David (2013) y Torres (2015) organizan y tipifican respectivamente las siguientes clases de tácticas: equifinalidad, satisfacción y acceso; negociar, producir, innovar, cambiar, atender, ejercer, de coalición y legitimadoras, entre otras.
- Las unidades de estudio que intentan establecer una propuesta o procedimiento para el diseño, como David (2013), Luna (2015), Torres (2015), Navajo (2016), la desarrollan solo para las estrategias. No obstante, se limitan a señalar una elaboración teórica de la estrategia (Montoya, 2009) mediante el desarrollo de un modelo de análisis estratégico, basado en trazar transacciones y conciliaciones entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante la implementación de técnicas analíticas como el FODA o los análisis de brechas GAP (Acosta y Terán, 2017). Por su parte Thompson et al. (2012) consideran que el diseño de la estrategia implica responder al cómo hacer crecer la organización, satisfacer a la clientela, ser mejores y alcanzar los objetivos.

Los resultados de la investigación documental señalan que, aunque los conceptos *estrategia* y *táctica* son considerados por las unidades de estudio, estas no establecen un modelo o procedimiento para su diseño que sea pertinente en el ámbito específico de la administración de la educación ni apropiado para ser implementado por la persona directora en la elaboración del plan estratégico del centro educativo.

Por consiguiente, este ensayo tiene por finalidad plantear un modelo o procedimiento para el diseño de estrategias y tácticas, que facilite a la persona directora el desarrollo de la planificación estratégica en la gestión de organizaciones educativas. Para cumplir con su cometido, el ensayo se organiza conforme a los

siguientes apartados: *Referentes Teóricos*: sustenta las nociones de persona directora, estrategia y táctica, que fundamentan el modelo o procedimiento para su diseño en el ámbito específico de la administración de la educación; *Modelo para el diseño de estrategias y tácticas*: describe, detalla e ilustra el procedimiento que puede seguir la persona directora para crear las estrategias y tácticas que requiere el plan estratégico del centro educativo. Continuar con el apartado de *Discusión* y finalmente el de *Conclusión*.

REFERENTES TEÓRICOS: PERSONA DIRECTORA, ESTRATEGIA Y TÁCTICA

Los referentes teórico-conceptuales, sobre los cuales gravita el modelo o procedimiento para el diseño de las estrategias y tácticas del plan estratégico de centro educativo, son delimitados a continuación:

Persona directora

La persona directora se define como el ser que, por su formación y desarrollo de habilidades y competencias en el área de la administración de la educación, es capaz de asumir la gestión de un centro educativo y, por consiguiente, es responsable de desarrollar la dirección científica de la educación. Este último punto es el factor esencial del cual depende el mejoramiento continuo, la calidad, la productividad, la competitividad, el desarrollo cultural y la cohesión social de todo país (Quiroz y Vázquez, 2009). Esto hace que su labor directiva esté en constante transformación y cambio ante los nuevos desafíos que impone el desarrollo científico, las tecnologías de la información y la globalización. Al respecto Herrera y Tobón (2017) plantean que la persona directora resuelve problemas y genera proyectos para formar a las personas, propiciar el desarrollo del grupo, transformar a la colectividad y construir una sociedad universal. De ahí que, en el rol de la persona directora, el proceso de planificación sea inherente a su propia misión (Morales, 2011) para asegurar los mejores resultados administrativos y pedagógicos, con el fin de que el centro educativo pueda lograr sus objetivos (Porto et al., 2020).

Estrategia

La estrategia puede ser considerada como la “perspectiva que orienta y da coherencia a las actuaciones de la organización en el tiempo” (Montoya, 2009, p.25), aprovechando para tal fin “los recursos y capacidades de la organización” (Borràs, 2021, p. 30). Por su parte, Antelo (2019) plantea que la estrategia es la elección de una acción y, por consiguiente, “estrategia y acción son exactamente lo mismo” (p.176).

Lo analizado fortalece la perspectiva de considerar la estrategia como la acción que se diseña racionalmente con la finalidad de producir un cambio de situación o de estado de la organización educativa, para situarla en la posición concreta predefinida en la visión. Desde esta perspectiva se pueden identificar como principales funciones de la estrategia: delinear los cursos de acción que la organización educativa requiere desarrollar en cada área de gestión para alcanzar su visión; determinar la capacidad de la organización educativa para potenciar los cambios que se deben generar en cada área de gestión, y orientar la formulación de las tácticas que conducirán a obtener los cambios esperados en cada área de gestión de la organización educativa.

Táctica

La táctica constituye las maniobras que hacen operativa la estrategia (Chávez, 2003). En esencia, desarrollan la ejecución de la acción, empleando para ello los recursos de la organización (Rodríguez, 2016). Lo planteado

permite delimitar a la táctica como un conjunto de acciones y operaciones integradas de forma sistemática, para atender cómo la organización educativa logrará la estrategia.

Por tanto, para que cada estrategia se concrete de forma eficaz y eficiente es necesario que la táctica pueda precisar, según área de gestión o segmento estratégico, los retos, amenazas y oportunidades sobre los cuales la estrategia desarrolla su acción. Así como trazar las acciones y operaciones que requiere la implementación de la estrategia en función de la visión organizacional.

Finalmente, es relevante destacar que entre ambos conceptos concurre una interdependencia esencial de existencia, la estrategia, que es más abstracta y compleja, requiere de la táctica, que es más práctica y ejecutiva, para su desarrollo. La táctica existe porque hay una estrategia que la fundamenta, por consiguiente, “táctica y estrategia se definen en términos relativos una a otra” (Rodríguez, 2016. p.40). Por lo planteado, se puede establecer que la estrategia manifiesta en principio un resultado futuro, es decir, qué debe lograr la organización educativa, lo cual demanda el trazo, desarrollo y ejecución de una sucesión de operaciones a corto plazo denominadas *tácticas*, que responden a cómo debe lograrlo.

MODELO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

El modelo que se presenta en este apartado surge en primera instancia como resultado de la investigación documental, que permitió identificar que las unidades de estudio no establecen, en el ámbito específico de la administración de la educación, un procedimiento para el diseño de estrategias y tácticas. En segunda instancia por la preeminencia que poseen las estrategias y tácticas, como elementos esenci

El modelo que se presenta en este apartado surge en primera instancia como resultado de la investigación documental, que permitió identificar que las unidades de estudio no establecen, en el ámbito específico de la administración de la educación, un procedimiento para el diseño de estrategias y tácticas. En segunda instancia por la preeminencia que poseen las estrategias y tácticas, como elementos esenciales para el desarrollo de la planificación estratégica. Por consiguiente, es relevante contar con un modelo que oriente a la persona directora en su diseño, para que cada centro educativo pueda alcanzar de forma eficiente y eficaz su visión.

El modelo se estructura en cuatro etapas: perfil organizacional presente, perspectiva organizacional futura, elaboración de estrategias y construcción de tácticas. Para cada fase se establecen sus componentes y elementos básicos, conforme se aprecia en la Figura 1:

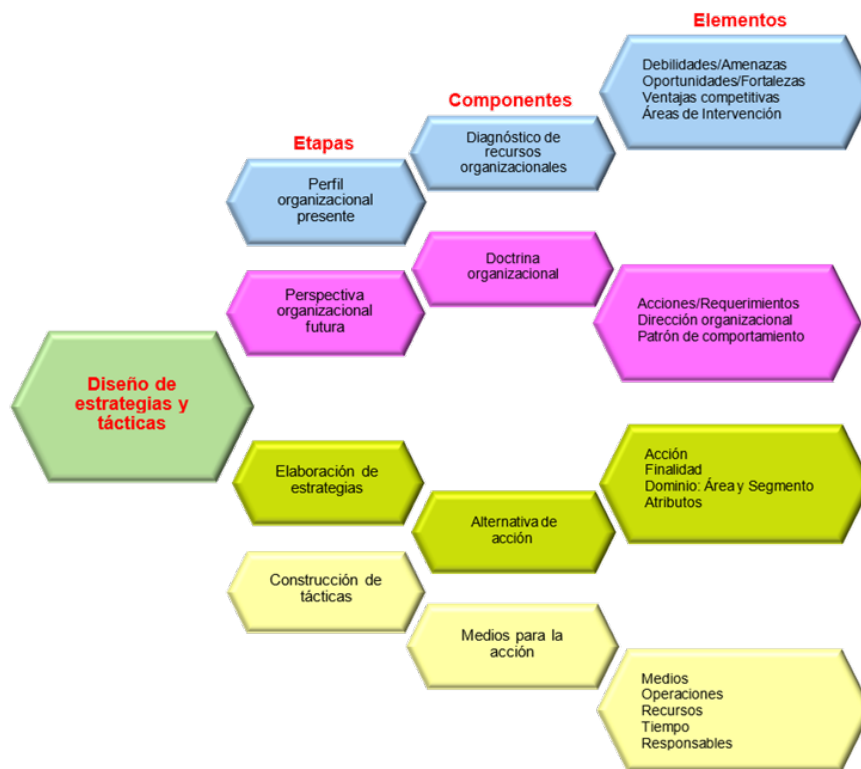


FIGURA 1.
Etapas del modelo para el diseño de estrategias y tácticas
Fuente: Elaboración propia.

Perfil organizacional presente

La primera fase del modelo requiere que la persona directora establezca el perfil organizacional de estado presente del centro educativo. Definir tal perfil es esencial ya que, además de establecer los rasgos particulares que caracterizan al centro educativo desde cada una de sus áreas de gestión, contribuye a sustentar las estrategias (Torres, 2015) que lo alinearan hacia su estado futuro.

El perfil organizacional de estado presente tiene como principal componente el diagnóstico de recursos de la organización, el cual permite detallar el estado real y el funcionamiento del centro educativo conforme a sus objetivos. Para ello considera como sus principales elementos de estudio las debilidades, amenazas, oportunidades, fortalezas, ventajas competitivas e intervenciones (Luna, 2015) que se requieren definir para lograr su estado futuro.

Perspectiva organizacional futura

La segunda fase del modelo implica proyectar la posición organizacional futura del centro educativo. El principal componente lo representa la doctrina organizacional, la cual, por medio de la visión y la misión, proporciona la información esencial para determinar sus elementos: las acciones y requerimientos, dirección y patrón de comportamiento organizacional (Matilla, 2013), que deben ser instaurados para que el centro educativo alcance la imagen futura de organización.

La información suministrada por los componentes y elementos de ambas fases permite establecer una concepción tridimensional del centro educativo (Rodríguez, 2016), que, a partir del perfil organizacional de

su estado presente y sin desconocer la conformación histórica de su perfil de estado pasado, desarrolla una visión de nuevos escenarios desde una perspectiva organizacional de estado futuro.

Elaboración de estrategias

La elaboración de estrategias tiene por finalidad establecer las acciones que deben ser implementadas de forma innovadora, racional y lógica por el centro educativo (Salas y Molina, 2009), para evolucionar y transitar en un tiempo determinado del perfil organizacional presente a su perspectiva organizacional futura (Ramírez y Tejada, 2020).

La persona directora, en esta fase del modelo, debe tener presente que la estrategia al constituirse en un instrumento para la acción racional y deliberada, demanda una elaboración sencilla para no comprometer su fin (Mintzberg et al., 1997). Por tanto, su planteamiento integra los siguientes elementos esenciales en su estructura:

- a) **Acción:** determina lo que el centro educativo debe hacer, expresa un cambio que afectará o influirá en su perfil organizacional presente. Orienta a la gestión a imaginar, visionar, crear e innovar en búsqueda de la calidad (Bracho y Carruyo, 2013).
- b) **Finalidad:** establece la razón de ser de la estrategia, declara el acto de lo que pretende generar, el cual no tiene finalidad por sí mismo (Bravo, 2011), si no en función del logro de la perspectiva organizacional futura.
- c) **Dominio:** delimita el área de gestión de la organización educativa: financiera, recursos materiales y tecnológicos, personal, mercadología, administrativa y la de proceso educativo; así como el segmento estratégico, es decir, la sección del área de gestión en la que se concentrará y la dimensión temporal (Acosta y Terán, 2017) en que se implantará la estrategia.
- d) **Atributos:** describe los rasgos y las condiciones cuantitativas o cualitativas que debe cumplir la estrategia, los cuales a su vez constituyen los referentes de su rendimiento (Ansoff y McDonell, 1999).

Construcción de tácticas

El éxito de la estrategia depende de la construcción apropiada de las tácticas, es decir, de los medios que la harán operativa, lo cual demanda la revisión gradual de cada estrategia (Reyes, 2012). El propósito es precisar los medios requeridos para la acción que debe producir en el segmento estratégico o área de gestión en función de su finalidad y conforme a sus referentes de rendimiento. En esta fase, la persona directora debe considerar que la construcción de las tácticas se estructura conforme a los siguientes elementos:

- a) **Medios:** constituyen los instrumentos, procedimientos y técnicas seleccionadas para desarrollar de forma eficaz y eficiente la estrategia.
- b) **Operaciones:** fijan las actividades fundamentales que el centro educativo debe desarrollar en función de los medios definidos para contribuir al logro de la estrategia.
- c) **Recursos:** conforman los bienes tangibles e intangibles de carácter material, financiero, administrativo, mercadológico, tecnológico y legal, así como los relacionados con el talento humano. Todos ellos requeridos por el centro educativo para desarrollar sus operaciones en función la estrategia.
- d) **Tiempo:** determina la prioridad y los plazos en que deben suscitarse y evolucionar las operaciones y las actividades que de ellas se derivan. El sentido estratégico en el corto plazo el centro educativo genera las bases para ejecutar los medios. En el mediano plazo prevé el incremento y la consolidación

de las operaciones. Finalmente, en el largo plazo guía hacia el logro y dictamina el grado de acierto y eficacia de las estrategias implementadas.

- e) Responsables: determina desde la gestión del talento humano a las personas que, por su formación y competencias, garantizarán la ejecución oportuna y eficiente de cada operación, asumiendo las consecuencias de los resultados conforme a sus obligaciones. Las personas responsables para tal fin integran y ejecutan la táctica, coadyuvando al logro de la estrategia. Esto, al mismo tiempo, les permite sentirse copartícipes e identificadas con el logro de la visión del centro educativo.

Con el fin de ilustrar las dos últimas etapas del modelo propuesto para el diseño de estrategias y tácticas, se plantea la siguiente estrategia para ser evaluada según los elementos enunciados para su elaboración en la etapa tres:

Desarrollar durante el curso lectivo 2022 procesos educativos de alta calidad y excelencia mediante una oferta bilingüe, el uso de tecnologías avanzadas e instalaciones modernas y seguras.

Los resultados de la evaluación permiten determinar que dicha estrategia cumple apropiadamente con cada uno de los elementos, como se pueden apreciar en la Tabla 1.

TABLA 1.
Resultado de la evaluación de la estrategia según elementos para su elaboración

Elemento	Resultado
Acción	Desarrollar: hacer que algo aumente o crezca en el centro educativo.
Finalidad	Procesos educativos de calidad y excelencia.
Dominio	Gestión del proceso educativo.
	Segmento: Oferta educativa Tiempo: Curso Lectivo 2022
Atributos	Bilingüe, tecnología avanzada e instalaciones modernas y seguras.

Fuente: elaboración propia.

Para generar la construcción de las tácticas que demanda esta estrategia, en primera instancia se debe establecer, conforme a la etapa cuatro, una revisión gradual de esta, la cual permite determinar que de la estrategia se deberían enunciar al menos cuatro tácticas:

- Desarrollar procesos educativos de alta calidad y excelencia.
- Usar tecnología avanzada.
- Ofertar una educación bilingüe.
- Usar instalaciones modernas y seguras.

Sin embargo, esto es relativo, ya cada una de ellas, la persona directora junto con las personas que integran sus equipos de trabajo, puede establecer más de una táctica con el fin de alcanzar la estrategia. Para comprobar lo señalado, a partir de la acción Desarrollar procesos educativos de alta calidad y excelencia, se podrían declarar las siguientes tácticas:

- Atender las necesidades educativas de las personas estudiantes según asignatura y nivel educativo.
- Capacitar a las personas docentes en métodos de mediación educativa para el desarrollo de procesos de enseñanza y de aprendizaje innovadores.
- Integrar a las personas encargadas de las personas estudiantes en el apoyo y seguimiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje desde el hogar.

La construcción de cada una de estas tácticas se debe desarrollar conforme a los elementos que integran su estructura. Si se considera la táctica: Atender las necesidades educativas de las personas estudiantes según asignatura y nivel educativo, la estructura podría quedar definida de la siguiente forma:

a. Medios:

1. Diagnóstico de identificación de necesidades educativas de las personas estudiantes según asignatura y nivel de educación.
2. Inventario de las necesidades educativas de las personas estudiantes del centro educativo según asignatura y nivel.
3. Catálogo de los apoyos requeridos para atender las necesidades educativas de las personas estudiantes según asignatura y nivel.
4. Planificación de los procesos educativos de las personas estudiantes conforme a los apoyos requeridos para atender las necesidades educativas.

b. Operaciones:

1. Aplicación de un diagnóstico de identificación de necesidades educativas a las personas estudiantes según la asignatura y nivel de educativo.
2. Análisis del diagnóstico de identificación de necesidades educativas aplicado a las personas las estudiantes según la asignatura y nivel.
3. Determinación de los apoyos educativos requeridos por las personas estudiantes según la asignatura y nivel.
4. Atención de las personas estudiantes según el apoyo educativo requerido por asignatura y nivel.

c. Recursos:

1. El diagnóstico como instrumento de identificación necesidades educativas en formato físico: materiales como papelería, bolígrafos, espacios para ejecutarlo (aulas o en el hogar), personal colaborador de la ejecución (personas profesoras o padres de familia). Sea en formato digital: aplicación informática y equipo para ejecutarlo, espacio para ejecutarlo (laboratorios de informática o en el hogar), personal colaborador para ejecutarlo (personas profesoras o padres de familia).
2. Personal para ejecutar la compilación y estudio de los datos recolectados por el instrumento. De forma manual: espacio físico apropiado, papelería, bolígrafos, computador. De forma digital: aplicación informática, equipo y espacio para desarrollar el análisis de datos.
3. Personal experimentado y capacitado para definir los apoyos requeridos por asignatura y nivel. Financieros para la adquisición de materiales y el equipo apropiado para integrar los apoyos requeridos a los procesos educativos.
4. Personas profesoras informadas y capacitadas para desarrollar los procesos educativos conforme a las necesidades requeridas por las personas estudiantes por asignatura y nivel. Materiales, equipo y suministros apropiados para ejecutar los apoyos requeridos por las personas estudiantes.

d. Tiempo:

1. Aplicación del diagnóstico al inicio de cada curso lectivo o cada vez que ingrese una nueva persona estudiante.
2. Inventario de las necesidades educativas de las personas estudiantes del centro educativo según asignatura y nivel al inicio de cada curso lectivo o cada vez que ingrese una nueva persona estudiante.

3. Catálogo de los apoyos requeridos para atender las necesidades educativas al inicio de cada curso lectivo o cada vez que ingrese una nueva persona estudiante.
4. Procesos educativos afines a las necesidades educativas de las personas estudiantes según requerimiento por asignatura y nivel durante cada uno de los meses del curso lectivo.

e. Responsables:

Las personas del Comité de Trabajo denominado Apoyo Educativo, por su perfil académico y competencias, será el responsable de la ejecución de la táctica: Atender las necesidades educativas de las personas estudiantes según asignatura y nivel de educativo, relacionada al cumplimiento de la estrategia Desarrollar procesos educativos de alta calidad y excelencia.

DISCUSIÓN

En relación con el primer objetivo: determinar la forma en que las obras delimitan de forma explícita o implícita los conceptos estrategia y táctica. Los resultados de la investigación documental indican que ambos conceptos son definidos por las unidades de estudio de forma explícita. Con respecto al concepto estrategia, las unidades de estudio lo asocian como el elemento que orienta la dirección de la organización hacia un determinado fin, por tanto, como la acción que asegura su logro. Este resultado concuerda con las conclusiones planteadas por Contreras (2013), cuando manifiesta que la estrategia debe tener claro hacia donde se debe ir para obtener los objetivos estimados. Lo anterior, a su vez, tiene relación con lo argumentado en el estudio por Maldonado et al. (2017) como un concepto para el logro y la acción de posicionar.

Con respecto al segundo objetivo: identificar si las obras establecen un procedimiento para el diseño de estrategias y tácticas, apropiado para ser implementado por la persona directora, para trazar el plan estratégico del centro educativo, se logró establecer que las unidades de estudio no presentan un modelo o procedimiento para su diseño en general y de forma específica para el ámbito de la planificación estratégica de la educación. Tal resultado podría constituir una amenaza para la persona directora, al no contar con un instrumento técnico en el ámbito de la planificación estratégica de la educación que le oriente en el diseño de las estrategias y tácticas, requeridas por el centro educativo para alcanzar su perspectiva organizacional futura. Este resultado concuerda con la investigación desarrollada por Quiroz y Vázquez (2009) sobre la profesionalización de la persona directora en la que logró determinar que las personas directoras presentan dificultades en la elaboración de planes por no tener dominio de herramientas científicas para la planificación. Asimismo, tiene relación con las conclusiones planteadas por Bracho y Carruyo (2013), que señalan que la persona directora demuestra deficiencias en cuanto al uso de la planificación estratégica. Finalmente, es concurrente, según Barbón y Fernández (2018), con los resultados desarrollados por otras personas investigadoras latinoamericanas que resaltan la necesidad de que la gestión de la educación sea resguardada por la planificación, con un enfoque estratégico que despliegue las acciones que darán dirección al desarrollo escolar conforme a una visión y misión preestablecida con anterioridad.

Con respecto al modelo propuesto para el diseño de estrategias y tácticas, surge ante la necesidad identificada en la investigación documental, y pretende cumplir con dos propósitos: el primero de carácter académico en función de motivar al estudio y desarrollo de investigaciones y de modelos relacionados con el diseño de estrategias y tácticas como elementos esenciales de la planificación estratégica de la educación. El segundo de carácter pragmático, no menos relevante que el primero, dirigido a presentarle a la persona directora un marco de referencia que le permita, con mayor precisión y rigor científico, diseñar las estrategias y tácticas que el centro educativo requiere para cumplir su visión. Finalmente, por sus propósitos, el modelo propuesto se ajusta a las conclusiones y recomendaciones señaladas por Bellido (2017), que, al destacar la importancia que tiene la planificación estratégica para la educación, sugiere suscitarse acciones que mejoren el

logro del desempeño laboral de las personas que trabajan en los centros educativos, para mejorar la calidad de los aprendizajes.

CONCLUSIÓN

Se podría concluir que las unidades de estudio expresan una definición clara y precisa de los conceptos estrategia y táctica. No obstante, no plantean ni desarrollan un

Se podría concluir que las unidades de estudio expresan una definición clara y precisa de los conceptos estrategia y táctica. No obstante, no plantean ni desarrollan un modelo o procedimiento para su diseño, en general y de forma específica para el ámbito de la administración de la educación. De ahí la relevancia y el aporte que significa para la persona directora, contar con un modelo como el propuesto, que le permita trazar planes estratégicos de forma sistemática y con rigor científico para que el centro educativo pueda alcanzar su perspectiva organizacional futura.

A partir de la discusión de resultados se consuma la relevancia de la planificación estratégica de la educación en el rol que desempeña la persona directora, pero también en la necesidad de profesionalizar su desempeño dado su nivel de conocimiento y dominio de técnicas y herramientas científicas para su desarrollo.

Finalmente, a partir de la reflexión académica, se exhorta para que, desde la Administración y Gestión de la Educación como disciplina científica, se promueva y fortalezca el desarrollo de líneas de investigación orientadas al estudio de la estrategia y la táctica como elementos esenciales de la planificación estratégica de la educación. Con el fin de ampliar y generar nuevo conocimiento, en función de los saberes que posee la persona directora de cómo desarrolla los procesos de planificación estratégica y, particularmente, sobre los procesos que conoce y aplica para el diseño de las estrategias y tácticas que el centro educativo requiere en procura de sus objetivos. A partir de tales hallazgos, en el futuro inmediato no solo se estaría dando soporte al desarrollo y evolución del conocimiento de tales elementos desde su propio dominio específico de acción: la educación; si no también orientando a los centros de formación de las personas directoras en la implementación de procesos de actualización de sus planes de estudio, así como de programas de desarrollo profesional, para así potenciar las competencias y habilidades, aptitudes y actitudes requeridas por la persona directora.

RECOMENDACIONES

De conformidad con las conclusiones planteadas, se establecen como recomendaciones: instruir y capacitar durante su formación y el desarrollo de su carrera a la persona directora en el conocimiento y la experticia requerida para el diseño sistemático y racional de estrategias y tácticas, que aseguren a cada centro educativo alcanzar su perspectiva organizacional futura.

Desarrollar en los centros educativos, por parte de la persona directora, el modelo propuesto para el diseño de estrategias y tácticas, bajo la consideración que como prototipo no está libre de ajustes y mejoras, lo cual paradójicamente asevera su fin: destacar la importancia de fortalecer la construcción de nuevos modelos, que respalden el desarrollo de procesos de planificación estratégica innovadores y de alta calidad en el ámbito de la administración de la educación.

Promover procesos de investigación para ampliar y desarrollar la teoría y el conocimiento científico vigente sobre la forma, mecanismos y procedimientos que la persona directora emplea en el diseño de las estrategias y tácticas, y que además son requeridos por el centro educativo para lograr sus objetivos. Esto conduce a proponer como líneas de investigación futura: competencias de la persona directora en el diseño de estrategias y tácticas; procedimientos y mecanismos implementados en el diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación; impacto de las estrategias y tácticas en el logro de la visión y

misión del centro educativo; aportes de las tecnologías de la información y la comunicación a los procesos de seguimiento y evaluación de las estrategias y tácticas del centro educativo; entre otras.

REFERENCIAS

- Acosta, C. y Terán, M. (2017). *Administración Estratégica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13750/1/978-9942-765-14-7%20ADMINISTRACION%20ESTRATEGICA.pdf>
- Alves, C., Moraes, J. y Almeida, C. (2014). Semiótica do Discurso Científico: um estudo sobre novas perspectivas para a Análise Documental de Conteúdo. *Scire*, 20(2), 55-59. <https://ibersid.eu/ojs/index.php/scire/article/view/4184/3778>
- Ansoff, I. y McDonell, E. (1999). *La Dirección Estratégica en la práctica Empresarial*. Pearson.
- Antelo, M. (2019). *Comportamiento Estratégico*. Editorial Reverté. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/lc/sibdi/titulos/105555>
- Arroyo-Valenciano, J. (2011). *Gestión Estratégica de Organizaciones*. Editorial Universidad de Costa Rica.
- Barbón, O. y Fernández, J. (2018). Rol de la gestión educativa estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior. *Educación Médica*, 19(1), 51-55. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1575181317300013>
- Bellido, H. (2017). *La planificación estratégica y los logros de aprendizaje de las alumnas de la Institución Educativa Mercedes Indacochea* [Tesis de Maestría inédita]. Universidad Nacional de Educación de Lima. <https://1library.co/document/y9g037vq-planificacion-estrategica-aprendizaje-institucion-educativa-mercedes-indacochea-barranco.html>
- Borràs, J. (2021). *La planificación estratégica del servicio de archivo y gestión documental: qué es y cómo se implementa*. Ediciones Trea. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/184193>
- Bracho, K. y Carruyo, N. (2013). Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria. *Revista Praxis*, (7), 13-29.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos: alineados con la estrategia*. Evolución.
- Contreras, R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista Pensamiento y Gestión*, (35), 152-181. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Chávez, G. (2003). El pensamiento del estratega. Plaza y Valdés, S.A. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/75568>
- David, F. (2013). *Conceptos De Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. Red Tercer Milenio.
- Herrera, S. y Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65952814009>
- Lara, E. (2011). *Fundamentos de Investigación. Un enfoque por competencias*. Alfaomega Grupo Editor, S.A.
- Luna, A. (2015). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/lc/sibdi/titulos/39421>
- Maldonado, B., Benavides, K. y Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia Universidad Estatal de Milagro*, 10(25), 25-35. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661258003/582661258003.pdf>
- Matilla, K. (2013). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/ereader/sibdi/56406>
- Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos*. Prentice Hall.

- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(2), 23-44. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90913042002>
- Morales, A. (2011). Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica. *Revista de Postgrado FACE-UC*, 5(9), 35-63. <http://www.arje.bc.uc.edu.ve/arj09/art02.pdf>
- Navajo, P. (2016). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Narcea Ediciones. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/lc/sibdi/titulos/46037>
- Plazas, R. y Peñuela, M. (2021). *La administración militar como generadora de grandes cambios en la administración mundial*. Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”.
- Porto, I., Guiraldeli, B. y De Carvalho, A. (2020). A importancia do planejamento na gestao a Funcao do Director Escolar. *Revista Cadernos de Pedagogia*, 14(27), 122-133.
- Quiroz, P. y Vázquez, F. (2009). La profesionalización del director. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 67-86. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rii/v2n3/n03a03.pdf>
- Ramírez, M. y Tejada, L. (2020). *Gerencia Estratégica*. UAPA. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/lc/sibdi/titulos/175881>
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. Palibrio.
- Rodríguez, M. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Editorial Brujas. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/lc/sibdi/titulos/78217>
- Salas, C. y Molina, J. (2009). *Voleibol táctico*. Editorial Paidotribo. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/lc/sibdi/titulos/116883>
- Suárez, J. (2005). ¿Qué son las Ciencias Militares?. *Revista Científica General José María Córdova*, 3(3), 45-48. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=476259066012>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, L. (2012). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill.
- Torres, Z. (2015). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro-net.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/es/reader/sibdi/39403>
- Walter, J. y Pando, D. (2014). *Planificación Estratégica*. CERALE.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Cómo citar : Arroyo-Valenciano, J. A. (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. *Revista Educación*, 47(1). <http://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>